

Supply Chain Manager

Un rôle fédérateur dans l'entreprise

Le Supply Chain Manager est un généraliste qui fixe la stratégie de la chaîne logistique. A ce titre, il donne le cap, arbitre entre diverses priorités et synchronise les différentes fonctions de la Supply Chain. De par le caractère transversal de sa fonction, il est aussi amené à jouer un rôle fédérateur entre les différents services de l'entreprise, voire au-delà avec ses fournisseurs, partenaires et clients.

«

Le Directeur Supply Chain montre la direction à suivre, à la fois par sa vision hélicoptère et en étant opérationnel, auprès des équipes sur le terrain », explique Patrick Lherbier, Directeur Supply Chain de Leo Pharma. « Le Responsable Supply Chain se distingue par sa vision à la fois globale et analy-



Chez Leo Pharma, bien manager les équipes est essentiel.

©Leo Pharma

tique de l'entreprise et surtout par un excellent relationnel », précise Muriel Forstendicher, Responsable Supply Chain sur

le marché des génériques et des produits de parapharmacie chez OCP. « Car il synchronise, coordonne les différents services et est amené à arbitrer entre les priorités des uns et des autres », souligne Corinne Thuderoz, également Responsable Supply Chain sur le marché des médicaments chez OCP.

Même s'il conserve parfois dans certaines entreprises le titre de Directeur logistique, le Directeur Supply Chain est bien plus que cela. Il prend de la hauteur par rapport à l'opérationnel et a un rôle fonctionnel afin de faire évoluer les process de la Supply Chain. Il prend du recul et met en œuvre les leviers d'optimisation de la chaîne logistique. Ses responsabilités englobent la gestion de stocks, celle du plan industriel et commercial et celle des projets informatiques associés.

Une fonction transversale

La direction Supply Chain est une fonction transversale. Cette transversalité est plus ou moins facile à mettre en place et à maintenir. Pour Christian Barea, Directeur Supply Chain monde

Profil : Directeur Supply Chain

réalisé en partenariat avec Diagma Human Resources

Compétences techniques : gestion d'entreprise, aisance dans le manie- ment des chiffres et des concepts, maîtrise des systèmes d'information, des process et des flux physiques ;

Compétences métier : bonne connaissance de tous les maillons de la Supply Chain, capacités de négociation et d'arbitrage ;

Qualités humaines : bon relationnel, management, écoute, ténacité, capacités d'analyse et de synthèse, organisation, diplomatie, fermeté, rigueur ;

Formation/expérience : bac+5 logistique, école d'ingénieurs ou de commerce ;

Evolutions possibles : prise de responsabilité internationale, Directeur industriel, Directeur des opérations ;

Rémunération du poste : Responsable 45-70 K€, Directeur 70-130 K€, 120-200 K€ dans un poste à responsabilité internationale.

Caractéristiques de la dimension du poste : étendue des responsabi- lités, niveau de stock, nombre de projets à coordonner, budget, effectifs ;

Indicateurs clefs de performance : taux de service (OTIF-On Time In Full), taux de rotation des stocks, coûts de fonctionnement en interne et en externe de la Supply Chain.

de Rhodia Novacare, « elle ne pose pas de problème ; c'est une question de culture. Chez nous, le travail en équipe est un axe très développé. » Selon Benoît Bertrand, Supply Chain Reengineering Manager, Arcelor Mittal Stainless Europe, « la transversalité demande des années de sueur, de labeur et d'apprentissage entre les acteurs de l'entreprise avant d'arriver à un bon équilibre de la Supply Chain. Il faut creuser le sillon de la Supply Chain intégrée. » D'après Patrick Lherbier, « cela nécessite beaucoup d'explications et de communication. Le Responsable Supply Chain est un chef d'orchestre qui fédère les acteurs de l'entreprise. »

Comme son poste est transversal, le Directeur Supply Chain est à la croisée des chemins. Il fait le lien entre de nombreux services. Il est un relais indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise, comme le souligne Benoît Bertrand : « Le Supply Chain Manager se démarque par sa capacité à faire communiquer les gens entre eux et sa capacité à créer le consensus. » Ses liens récurrents sont avec les approvisionnements, la distribution, les achats, l'industriel, le marketing et les ventes. Il est aussi en relation avec le service financier, le service qualité, l'informatique et la Direction générale. Olivier Dubouis, Associé, Diagma Human Resources, précise : « En contact avec clients et fournisseurs, il se distingue par sa capacité à convaincre tant en interne qu'en externe. Il a le sens du compromis afin d'aboutir à des solutions efficaces ». Bon manager, il sait gérer et motiver des équipes. Il sait aussi s'entourer des personnes qui ont la bonne expertise et leur donne un cadre pour fonctionner de manière autonome et responsable.

Suite page 106

Muriel Forstendicher* et Corinne Thuderoz,
Responsables Supply Chain, OCP

« Un poste transverse qui demande une bonne connaissance de l'entreprise et un bon relationnel »

Muriel Forstendicher et Corinne Thuderoz ont connu des parcours divergents avant de se retrouver au même poste. La première, son diplôme de comptabilité-gestion en poche, occupe plusieurs postes administratifs au sein de la Direction Supply Chain chez Bristol-Myers Squibb avant de décrocher le Master de l'ISLI en septembre 2007, en formation continue. Ce qui lui permet de passer Responsable



©OCP

projet logistique dans la distribution de ce même laboratoire. Puis, en octobre 2008, elle rejoint OCP comme Responsable Supply Chain. Une fonction occupée depuis 2006 chez le répartiteur pharmaceutique par Corinne Thuderoz. Entrée dans la société en 1998, elle occupait auparavant des fonctions aux ressources humaines et a participé à la refonte de l'organisation qui a amené à la création d'une Direction Supply Chain début 2006 : « Ce sont aussi des postes transverses qui demandent, comme la Supply Chain, une bonne connaissance de l'entreprise et un bon relationnel. » Sous la responsabilité du Directeur Supply Chain, elles sont chargées, l'une pour le marché réglementé, l'autre pour les génériques et les médicaments en libre accès, d'être le point d'entrée des laboratoires (et de leurs prestataires, dépositaires et transporteurs) chez le répartiteur pour toutes leurs questions logistiques. Ils sont plus de 600 laboratoires à être fournisseurs d'OCP, dont de nombreux sont aussi clients du répartiteur, qui leur offre ses services logistiques et marketing. Muriel Forstendicher souligne : « Support des autres services de l'entreprise pour trouver une solution logistique, nous devons arbitrer au mieux entre des objectifs contradictoires, par exemple entre l'optimisation des stocks souhaitée par la Direction Supply Chain et la marge additionnelle désirée par le service commercial. »

* Membre de l'Agora du SCM

Benoît Bertrand*,
Supply Chain Reengineering Manager,
Arcelor Mittal Stainless Europe

« Le service du client au moindre coût et au moindre stock »

Ingénieur de l'Ecole Centrale Paris, Benoît Bertrand occupe d'abord divers postes au sein du groupe Vallourec, en fabrication, en recherche et développement, en qualité et en responsabilité de projets industriels. Puis il devient Supply Chain Manager de 2004 à 2006 chez Arcelor Mittal Stainless Nickel Alloys (fabrication d'alliages en nickel), où il « utilise ses capacités de gestion de projet et fait dialoguer les personnes dans l'entreprise ». Depuis 2006, il est l'Expert interne chargé du reengineering de la Supply Chain chez Arcelor Mittal Stainless Europe (production de tôles en inox, niveau de stock : 800 M€) où il pilote les améliorations de la performance de la chaîne logistique. Il gère également le budget transport (100 M€) et les projets informatiques associés (4 M€ par an). Son credo : « le service du client au moindre coût et au moindre stock. »



©Arcelor Mittal

* Membre de l'Agora du SCM

Pascal Toufic*,
Directeur de projet Supply Chain,
SSL Healthcare France

« La Supply Chain doit être soutenue par un système d'information adapté »



©SSL Healthcare France

Avec son diplôme d'ingénieur de l'Institut Catholique d'Arts et Métiers (ICAM) de Lille, Pascal Toufic débute sa carrière en 1988 dans une filiale de Saint-Gobain, Socar, où il est Chef de projet GPAO. Il entre en 1995 chez Danisco Flexibles, où il devient rapidement Customer Care Manager et s'occupe de la Supply Chain, depuis la commande jusqu'à la livraison. En 1999, il passe Responsable logistique de Boots Healthcare où il chapeaute la logistique de production, d'approvisionnement et de distribution. En 2001, il entre en tant que Supply Chain Manager à Saumur sur le site de Cebal, filiale de Pechiney devenu Alcan, qui produit des emballages en tube aluminium et dont il fait passer l'organisation, traditionnelle, à une organisation Supply Chain. En 2004, il rejoint Ideal Standard, spécialiste de la salle de bains, comme Directeur Supply Chain. Il est responsable du processus S&OP et met en place un nouveau schéma directeur logistique, qui permet de livrer une commande client partant de plusieurs plates-formes européennes en une seule fois, pour une satisfaction client accrue et une réduction des coûts. Enfin, il passe en 2009 au laboratoire SSL Healthcare France, connu pour ses marques Scholl et Durex, où il est chargé de mettre en place les processus Supply Chain en vue d'améliorer le service client.

Le point commun entre tous les postes qu'il a occupés depuis 1995 est la mise en place ou l'adaptation de modules Supply Chain de l'ERP SAP. Ce qui lui fait dire : « une Supply Chain ne peut fonctionner correctement que si elle est soutenue par un système d'information adapté, son squelette en quelque sorte ».

* Membre de l'Agora du SCM

Patrick Lherbier*,
Directeur Supply Chain, Leo Pharma

« Manager les équipes et le changement »

Ingénieur, Patrick Lherbier occupe différents postes opérationnels au sein de la Supply Chain de L'Oréal durant neuf ans, avant de suivre le cursus en anglais de l'ISLI en 2001. Il intègre GlaxoSmithkline en 2002 comme Chef de projet chargé de l'harmonisation des processus logistiques dans SAP pour le site d'Evreux. En 2004, il rejoint Leo Pharma, laboratoire spécialisé en cardiologie et en dermatologie comme Responsable Supply Chain au sein de l'usine française de Vernouillet.

Dans son travail, il estime que l'essentiel est de « bien manager les équipes et le changement, car il y a constamment des projets. » Chez Leo Pharma, depuis 2006 il y a eu la mise en place d'un nouveau SI commun à trois sites industriels, celle d'un contrat de service client, et l'externalisation de la distribution française au dépositaire Depolabo. Cela passe notamment par la formation. Ses équipes suivent les Basics of Supply Chain management de l'APICS, lui-même étant certifié CSCP (Certified Supply Chain Professional).

* Membre de l'Agora du SCM

Suite de la page 105

Tour de contrôle

L'importance du poste au sein de l'entreprise se mesure par les services dont il a la charge : Pour Patrick Lherbier, « avoir tous les maillons de la Supply Chain sous une même responsabilité offre la réactivité. La Direction Supply Chain joue le rôle de tour de contrôle opérationnelle. »

L'indicateur clé du Supply Chain Manager est le taux de service, qui peut se mesurer de diverses façons. Comme le dit Pascal Toufic, Directeur de projet Supply Chain, SSL International, « il faut des indicateurs de service client bien définis et bien compris, adaptés au métier de l'entreprise. Et d'ajouter, Pour faire de la Supply Chain, il faut être passionné par le service au client. »

Une fonction stratégique

Aujourd'hui, les Directeurs Supply Chain se sentent plus estimés qu'il y a quelques années encore. Dans leurs entreprises, la fonction est désormais souvent considérée comme stratégique, en particulier dans le secteur de la distribution. D'après Benoît Bertrand, « la fonction Supply Chain n'est pas brillante mais essentielle. » Et ils sont membres à part entière des hautes sphères de l'entreprise. Christian Barea, Directeur Supply Chain monde de la division Novacare de Rhodia appartient au Comité de Direction Europe. S'il n'est pas au Comité de Direction, son N+1 l'est, quelle que soit sa fonction.

Toutefois, avec la crise, le marché de l'emploi s'est quelque peu sclérosé : peu de postes sont à pourvoir mais ils ne sont pas toujours pourvus car certains hésitent à se lancer dans l'aventure d'un nouvel emploi.

Christine Calais

Christian Barea,
Directeur Supply Chain monde de Rhodia Novincare

« Trouver le meilleur compromis entre les objectifs de niveau de stock, de service au client et de coûts d'exploitation »

« **L**e Supply Chain Manager fonde ses décisions sur des faits pour trouver le meilleur compromis entre les objectifs de niveau de stock, de service au client et de coûts d'exploitation », souligne Christian Barea. A 47 ans et ayant fait toute sa carrière en Supply Chain, cet Ingénieur Arts et Métiers a une vision précise de ce que doit faire le Supply Chain Manager. Depuis un an et demi, Directeur Supply Chain monde de la division Novincare de Rhodia (chimie de spécialités), il pilote l'amélioration globale de la Supply Chain aux niveaux fonctionnel et opérationnel et dirige la zone Europe. Il manage au siège une équipe centrale de Supply Chain planning, prévision des ventes et de pilotage de la distribution, ainsi que sept responsables Supply Chain sur les six sites industriels européens. Il a dû faire face rapidement après son arrivée

à la crise économique. « La situation des stocks est saine. Fin 2008 et au premier semestre 2009, un pilotage fondé sur la flexibilité de l'activité des usines, en fonction d'un suivi fin de la demande, a permis de réduire les stocks. »

Sa longue expérience lui a servi pour être opérationnel de suite. Il venait en effet de la logistique groupe du fabricant de cartes à puces Gemalto. Auparavant, il avait travaillé 10 ans à la division eaux de Nestlé, d'abord à la planification et à l'ordonnement, puis comme Responsable opérationnel de la Supply Chain en France, et enfin aux Achats internationaux d'équipement. Sa première expérience avait duré cinq ans chez Colgate Palmolive, au Manufacturing, ainsi qu'à la planification et à l'approvisionnement.

<MES NEWS RH

La moitié des salariés prêts à partir

Lorsque la situation économique s'améliorera, 56 % des employés et cadres intermédiaires pensent chercher un nouveau poste. Principales raisons invoquées : la promesse d'une meilleure rémunération (48,2 %), devant le désir d'équilibrer vie professionnelle et vie privée (36,2%). C'est ce qui ressort d'une étude menée par SHL France, fournisseur d'outils d'évaluation RH, en collaboration avec l'annuaire de dirigeants Top Management France et le portail d'information juridique Net-Iris.

Autres leçons : seule la moitié des personnes interrogées affirment pratiquer « complètement » (20 %) ou « pratiquement » (30 %) un métier conforme à leurs attentes. La raison qui a poussé les employés à accepter leur poste varie : pour 33 %, il correspond à un plan de carrière ; pour 30 %, il leur plaisait, et pour 28 %, c'était le seul poste qui se présentait. Rien à voir avec la perception des dirigeants : 72 % considèrent que leurs employés aiment leur travail, raison pour laquelle il l'ont accepté. Employés et cadres intermédiaires sont 57 % à s'épanouir « complètement » (13 %) ou « la plupart du temps » (44 %) dans leur fonction, contre 64 % des dirigeants.

Près d'un employé ou cadre intermédiaire sur deux indique que le management est « parfois », « peu » ou « pas » à l'écoute. Ils sont 60 % à indiquer que leur entreprise est « un peu », « pas » ou « pas du tout » investie dans leur épanouissement personnel. En revanche, 61,5 % des dirigeants se considèrent à l'écoute et 48,7 % estiment s'investir dans le développement de leurs employés. CC

« Manager me fascine et j'adore motiver »

49 propositions pour motiver son équipe, accompagnées d'autant de dessins d'humour, tel est le contenu de l'ouvrage « *Manager me fascine et j'adore motiver* » de la collection Smile Business chez Gualino. Sept étapes jalonnent le parcours du manager :

1. Soyez motivé pour motiver
2. Sachez vous adapter aux autres
3. Fixez des objectifs clairs et motivants
4. Stimulez les performances
5. Valorisez tous les talents
6. Donnez des signes de reconnaissance
7. Faites adhérer dans la synergie. CC



Un DRH par téléphone

Le groupe Finaxim, acteur de l'externalisation des ressources humaines, propose une nouvelle offre de « DRH en ligne », une prestation de conseil destinée aux dirigeants de PME, directeurs de sites et managers. Pendant une heure par téléphone, le dirigeant obtient un éclairage sur un dossier ressources humaines, pour évaluer les enjeux et la marche à suivre. Il bénéficie des conseils d'un professionnel qui a une forte expérience des relations sociales et des divers domaines RH, acquise au préalable dans des postes de DRH en entreprise et réactualisée. Il en coûte 200€, avec inscription et paiement sur le site Internet de Finaxim. CC

<Chronique du SCManager

Un principe de SUBSIDIARITE pas toujours bien appliqué...

(suite du numéro d'octobre)

Thierry, 37 ans, toujours brillant consultant expert Supply Chain interne au sein du Groupe, pense avoir tiré les enseignements de sa dernière entrevue avec le Supply Chain Manager de l'usine de Toulouse : savoir laisser le pouvoir en vertu de la responsabilité et non en vertu des compétences.

Mais lors d'une réunion avec l'équipe Supply Chain de l'unité de Milan, Italie, dirigée par Marco, il va toucher du doigt le principe fondamental du management qui suit ce constat.

Thierry : « Pourquoi n'avez-vous pas appliqué la procédure ? »

Marco : - Si nous l'avions fait, nous serions allés droit dans le mur. Les stocks auraient crevé les plafonds.

Thierry : - Il s'agissait pourtant de la procédure définie par le siège !

Marco : - Certes, mais vois-tu, elle ne s'applique pas en toutes circonstances et c'est de notre responsabilité de réagir au vu des derniers événements. Nous avons cette capacité de nous adapter, en décidant ce qui est bien à notre niveau.

Par le courage de cette réponse poussée par la réalité du terrain, Thierry redécouvre le principe de subsidiarité. Selon ce principe, la responsabilité et le pouvoir de décision d'une action reviennent au plus petit échelon capable de l'accomplir lui-même. Et donc, comme le mentionne Jean-René Fourtou : « Tout échelon supérieur s'interdit de réaliser lui-même ce qu'un échelon inférieur pourrait faire ».

Bien sûr, il ne faut pas oublier non plus le principe de secours : lorsqu'une action dépasse les capacités de l'échelon qui en a la charge, il doit pouvoir compter sur l'intervention de l'échelon supérieur, qui procédera dans la limite de l'exercice du principe de subsidiarité : de manière limitée dans le temps, sans se substituer ni faire à la place.

Certes, l'emprise du quotidien peut quand même faire oublier l'essentiel. L'autorité supérieure aura alors à cœur de faire grandir ses managers en les poussant à prendre du recul, mais toujours sans prendre en charge leurs actions !!!

« Le manager n'est pas celui qui fait à la place de ses collaborateurs, mais bien celui qui donne la direction à suivre. Il a le devoir de responsabiliser ! »



Christophe Larivé
Fondateur d'OPTIMclé
clarive@optimcle.com